

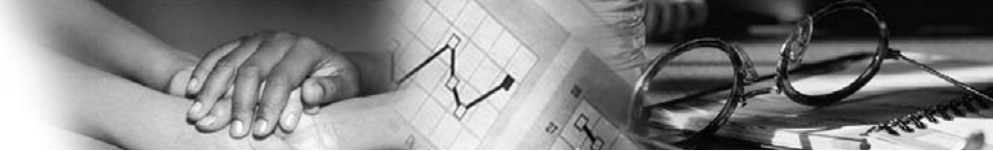


# *Manual de Autoevaluación*

Responsabilidad Social Empresarial

**DERES**   
Desarrollo de la Responsabilidad Social





DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social) surge de varias inquietudes coincidentes de distintos sectores involucrados en la definición del nuevo rol del empresariado frente a los desafíos que convocan a la sociedad uruguaya en su conjunto.

DERES inicia oficialmente sus actividades en mayo de 2001, proceso que comenzó a mediados del año 1999, como consecuencia de la inquietud de un grupo importante de dirigentes empresariales quienes, conjuntamente con la Universidad Católica del Uruguay, vislumbran la necesidad de trabajar en el diseño del nuevo rol del sector, en especial en lo que respecta al concepto de la Responsabilidad Social Empresaria.

DERES es, por tanto, una organización integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones que articula distintos esfuerzos en procura de una concientización de todos los actores de la sociedad sobre el rol de los empresarios y la necesidad de la incorporación por parte de éstos de los conceptos de la Responsabilidad Social en la gestión de sus organizaciones.

## MISIÓN

**DESARROLLAR** en el marco de la alta gestión gerencial el concepto de Responsabilidad Social de las empresas y organizaciones empresariales uruguayas.

## VISIÓN

**CREAR** una red orgánica de empresas, sectores académicos y actores sociales vinculados a la problemática de la responsabilidad social, que genere:

- ▶ Un concepto claro y preciso en el Uruguay del nuevo rol de las organizaciones empresariales, basado en la experiencia y principios de las ciencias sociales y en especial empresariales.
- ▶ Una conciencia profunda en el ámbito de las empresas y distintos actores involucrados, de estos nuevos roles.

**GENERAR** herramientas que faciliten a las empresas la implementación e incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria en su gestión.



## COMPROMISO DERES

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es definida por DERES como *"una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente"*.

Las empresas que integran DERES adhieren al siguiente compromiso:

- ▶ Promover y difundir en los diferentes ámbitos de su actividad el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria.
- ▶ Desarrollar todas sus actividades éticamente y con integridad.
- ▶ Desarrollar políticas que impliquen un tratamiento justo y equitativo entre sus empleados.
- ▶ Promover instancias de capacitación para los empleados, que les permita mejorar sus condiciones de trabajo y aspiraciones personales.
- ▶ Permitir la pluralidad de pensamiento no discriminando a los trabajadores por su religión, raza, sexo, convicciones políticas ó discapacidades.
- ▶ Cumplir con las obligaciones fiscales, de seguridad social, laborales y todas aquellas establecidas por las leyes y regulaciones de nuestro país.
- ▶ Mantener una activa preocupación por el medio ambiente, desarrollando acciones que impliquen su protección y preservación.
- ▶ Contribuir al logro de un mejor desarrollo y calidad de vida de la comunidad en general y de los sectores más carenciados en particular.



## ÍNDICE

Pag. 7    CONSIDERACIONES GENERALES

Pag. 9    INTRODUCCIÓN

Pag.11    INSTRUCTIVO PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO

### ÁREAS DE EVALUACIÓN

Pag.14    CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO

Pag.16    MARKETING RESPONSABLE

Pag.17    PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Pag.18    APOYO A LA COMUNIDAD

Pag.19    VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Pag.21    ANEXO - CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL WBCSD





## CONSIDERACIONES GENERALES

### ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

SI BIEN AÚN no existe una definición universalmente reconocida para establecer qué se entiende por Responsabilidad Social Empresaria, ésta se puede describir como un interés propio e inteligente que produce beneficios para la sociedad y también en los resultados finales para la propia empresa.

Una definición que ha ido ganando terreno, establece que:

*"La Responsabilidad Social Empresaria es una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente"*

La RSE no trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores. Para que la RSE sea básica para la empresa, debe ser tratada como un caso de negocios.

La RSE es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Las empresas socialmente responsables son más atractivas para los clientes, para los empleados y para los inversores. Además, al combinar ganancias con principios, la RSE crea situaciones siempre ventajosas para la empresa y para la sociedad.

El éxito de la RSE se basa en el diálogo con un amplio abanico de "grupos de interés", también llamados "stakeholders" (trabajadores, comunidad, proveedores, Estado, Medios, etc.), con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valor. De esta forma, las empresas pueden cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas.

La RSE también es la respuesta comercial al desafío del desarrollo sostenible, abarcando responsabilidades sociales, ambientales y económicas, aunque el éxito en cualquiera de estas áreas no se puede lograr a costa de otra de ellas.

### ÁREAS QUE DEFINEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la Responsabilidad Social Empresaria comprenden lo relativo a "los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente".

DERES ha definido las siguientes 5 áreas de RSE, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la RSE de una empresa.

Estas son:

- ▶ Valores y Principios Éticos
- ▶ Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo
- ▶ Apoyo a la Comunidad
- ▶ Protección del Medio Ambiente
- ▶ Marketing Responsable

### VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta.

### CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

### APOYO A LA COMUNIDAD

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

### PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

### MARKETING RESPONSABLE

Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.





## INTRODUCCIÓN

MUCHAS VECES, quizás por falta de información, se considera que una acción de Responsabilidad Social Empresaria se refiere exclusivamente al desarrollo de un programa de gran impacto en la comunidad.

La experiencia indica que las acciones que se enmarcan dentro del concepto de la RSE son tan variadas y diversas como lo son las propias empresas. La creatividad de los empresarios y sus colaboradores, desarrollando programas y acciones dentro y fuera de la empresa, estableciendo alianzas con otras empresas y ONG's así lo demuestra.

En los relevamientos que DERES ha venido haciendo sobre las distintas acciones de RSE que desarrollan las empresas en nuestro país, un denominador común ha sido, que muchas empresas hacen mucho más de lo que creen: simplemente no consideraban tales acciones como acciones de RSE.

En tal sentido, muchas de las sugerencias o ejemplos de acciones que las empresas pueden implementar y que aparecen en el "Manual de Primeros Pasos" que publicara DERES en octubre de 2003, surgen de experiencias concretas que vienen desarrollando empresas en nuestro país.

El amplio espectro de conceptos que engloba la Responsabilidad Social Empresaria así como las características propias de cada empresa (tamaño, rubro, organización interna, origen, etc.) hace que evaluar el grado de desarrollo que una empresa puede tener en cuanto a su Responsabilidad Social Empresaria no sea tarea fácil.

Es recomendable, por tanto, que las empresas periódicamente hagan el ejercicio de ver cuál es su situación en cuanto a su RSE ("dónde están paradas") y hacia dónde deberían enfocar sus esfuerzos.

### ¿QUÉ ES EL MANUAL DE AUTOEVALUACIÓN?

El Manual de Autoevaluación de la Responsabilidad Social Empresaria ha sido desarrollado y pensado como una herramienta que facilite a las empresas a efectuar una mirada introspectiva sobre su propio desempeño en las distintas áreas de la RSE. Pretende responder a la pregunta ¿cuál es el grado de desarrollo que la empresa tiene en cuanto a la RSE?

Dado que es una herramienta de autoevaluación, es aconsejable que una vez respondido el mismo, la empresa fije metas y objetivos a cumplir en aquellas áreas que la misma visualice que "hay más por hacer" de acuerdo a sus propios tiempos, situación y cultura organizacional.

El presente cuestionario ha sido elaborado teniendo en cuenta relevamientos y consultas realizadas por DERES, aspectos ya mencionados en el "Manual de Primeros Pasos", así como cuestionarios similares que se manejan a nivel internacional y regional como por ejemplo, los desarrollados por Acción Empresarial de Chile ([www.accionempresarial.cl](http://www.accionempresarial.cl)) y el Instituto Ethos de Brasil ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)), logrando así, una herramienta en concordancia con la realidad de nuestro país.

La propia universalidad del mismo puede llevar a que existan preguntas que sean más aplicables a unas empresas que a otras aunque, en términos globales, puede ser respondido por cualquier empresa.

Las áreas sobre las que se consulta en el presente formulario, son las ya mencionadas anteriormente y se refieren a:

- ▶ Valores y Principios Éticos
- ▶ Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo
- ▶ Apoyo a la Comunidad
- ▶ Protección del Medio Ambiente
- ▶ Marketing Responsable

### ¿POR QUÉ RESPONDER ESTE CUESTIONARIO?

▶ El responder el presente cuestionario seguramente requiera la participación de distintas personas de la organización. Las consultas cruzadas y traspaso de información entre las distintas áreas de la organización es un ejercicio que ha demostrado lograr involucrar en mayor forma a todos los niveles de la empresa en una temática particular, mejorando la comunicación interna. En este caso concreto, permitirá compartir y focalizar información sobre un tema, en muchos casos, novedoso para algunos integrantes de la empresa.

▶ La experiencia indica que el proceso de recopilación de información para responder este tipo de cuestionarios, permite visualizar fortalezas y debilidades que a veces la propia empresa desconocía pudiendo así, tomar acciones preventivas o correctivas.

▶ La información que se recopile y se genere en el proceso de responder este cuestionario será de gran utilidad para aquellas empresas que quieran comenzar a incluir información sobre su desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en sus Memorias anuales, Reportes Sociales, etc.

La inclusión de información relativa a la RSE de la empresa en distintos documentos de la misma es una práctica que viene ganando terreno a nivel internacional y en particular en nuestra región. Esta práctica es muy valorada por distintos "públicos interesados" ("stakeholders") tales como clientes, consumidores, inversores, comunidad, etc. siendo tomado como señal de transparencia, compromiso y fortaleza, mejorando a su vez la imagen de la empresa.

Quienes hayan leído el "Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay" publicado por DERES, encontrarán que gran parte de los conceptos manejados en el presente Manual se ven reflejados en los distintos Estados del Balance Social.

### IMPORTANTE

*Es importante reiterar que el principal objetivo de esta herramienta es que la empresa realice una auto-evaluación y como resultado pueda fijarse metas y objetivos. Por lo tanto, es totalmente opcional enviar a DERES el cuestionario respondido.*

*No obstante, en la medida en que las empresas nos hagan llegar la información (la cual se mantendrá en estricta confidencialidad), se podrá ir dibujando un perfil sobre las características de la RSE en las empresas uruguayas, información que permitirá a DERES mejorar ésta herramienta así como elaborar nuevas y desarrollar distintas acciones que apunten a un mayor beneficio para las empresas y por tanto, para toda la sociedad.*

*Desde ya agradecemos el tiempo y esfuerzo que dediquen a responder este cuestionario el cual esperamos sea beneficioso para la empresa.*



## INSTRUCTIVO PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO

A LOS EFECTOS DE FACILITAR el llenado del formulario, a continuación damos algunas indicaciones:

### *Consultas de aplicabilidad de los conceptos*

En cada una de las áreas se establecen afirmaciones referidas a acciones y políticas de la empresa.

Para responder, a la izquierda se dispone de una grilla numerada.

El rango es de 1, 2, 3 y N/C, donde:

3	Sí ( <i>siempre</i> )
2	A veces
1	No ( <i>nunca</i> )
N/C	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso

### *Cifras, Números y Porcentajes*

En algunos ítems se hacen consultas que pueden implicar generar un porcentaje, una cifra u otra información.

Estos datos son para manejo interno de cada empresa considerando que la averiguación de los mismos puede servir para visualizar mejor alguna situación determinada.

Por ejemplo:

En "Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo" se pregunta:

3	2	1	N/C
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Existe una política de dar oportunidades a mujeres

Si se responde "3" (SI), significa que efectivamente la empresa posee una política en este sentido.

Luego se pide que se exprese:

Porcentaje de mujeres sobre el total de personal \_\_\_\_\_

Porcentaje de mujeres en cargos gerenciales sobre el total de cargos gerenciales \_\_\_\_\_

Las respuestas a estas 2 consultas pueden facilitar la visualización sobre si una política o intención de la empresa está siendo aplicada efectivamente.

## VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS

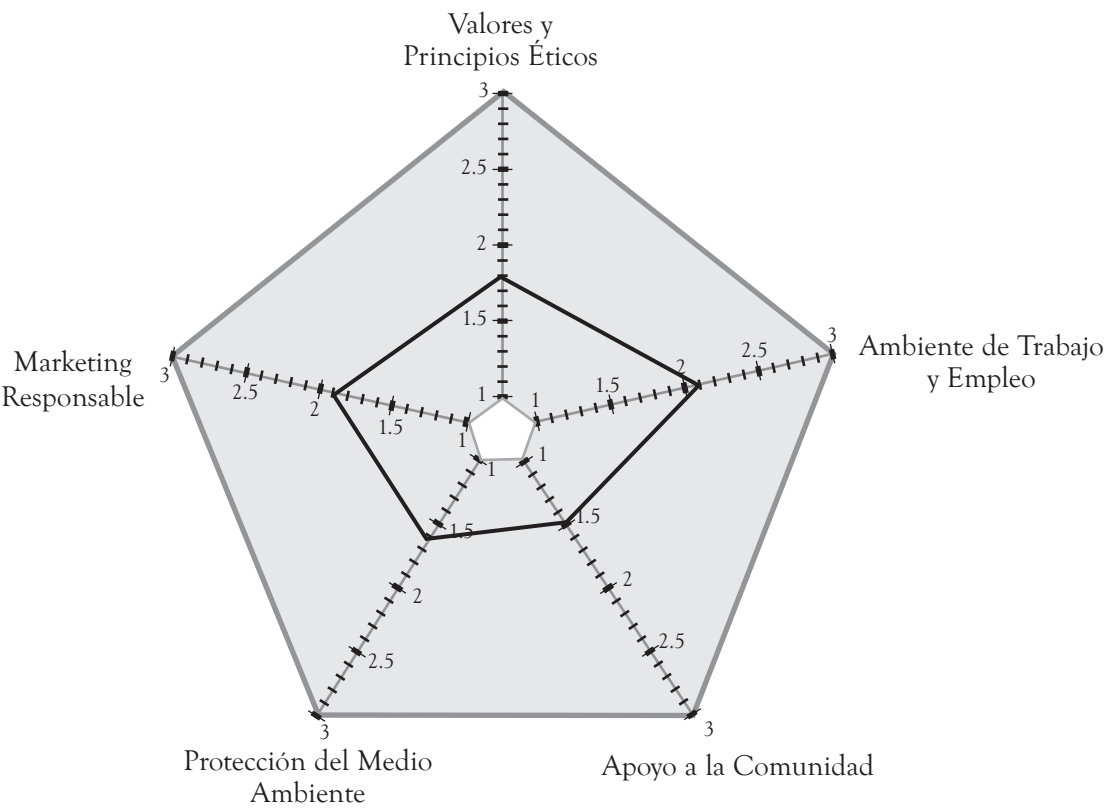
Una vez contestado el cuestionario de cada Área, se deberá calcular el promedio del mismo el cual se obtiene sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (3, 2 ó 1) marcada en cada pregunta dividiéndolo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas (No se deben tener en cuenta las que fueron contestadas N/C).

Los Promedios obtenidos en cada una de las Áreas deberán ser trasladados a los distintos ejes del Pentágono ilustrado, lo que permitirá visualizar su resultado en forma individual (por Área).

La figura resultante de unir los puntos ya marcados, pretende ilustrar la situación global de la empresa en términos de RSE: cuanto más se acerca la figura obtenida al pentágono mayor indica un mayor desarrollo de la RSE de la empresa.

### EJEMPLO

Área	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos	31	17	1,80
Ambiente de Trabajo y Empleo	50	24	2,10
Apoyo a la Comunidad	18	12	1,50
Protección del Medio Ambiente	18	11	1,65
Marketing Responsable	24	13	1,90



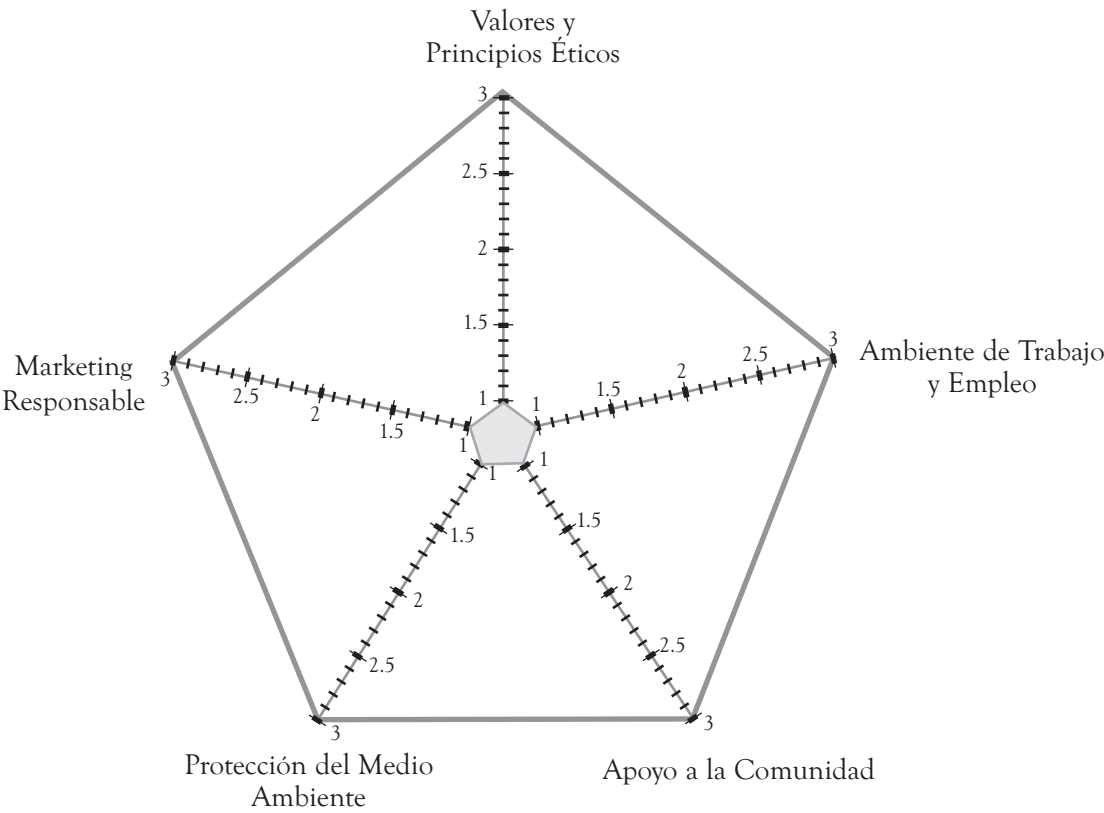


ANÁLISIS DE RESULTADO

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de realización de la presente Evaluación: \_\_\_\_\_

Área	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos			
Ambiente de Trabajo y Empleo			
Apoyo a la Comunidad			
Protección del Medio Ambiente			
Marketing Responsable			





CONDICIONES DE AMBIENTE DE TRABAJO Y EMPLEO

Sí (siempre)	A veces	No (nunca)	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso
3	2	1	N/C
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales			
Condiciones Ambientales			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales			
Inversión en prevención de salud y seguridad			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad			
Capacita anualmente en Salud y Seguridad			
Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los trabajadores y/o sus familiares			
La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo			
Participación de fuerza de trabajo por géneros			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe una política de dar oportunidades a discapacitados			
Existe una política de dar oportunidades a jóvenes			
Existe una política de dar oportunidades a mujeres			
Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres			
Capacitación del personal y desarrollo profesional			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya económicamente y /o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa			
Transparencia de información			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se brinda a los trabajadores información financiera			
Se brinda a los trabajadores información de producción			
Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos			
Libertad de Sindicalización			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La libertad de asociación o sindicalización es efectivamente ejercida por los empleados.			
Se prevén mecanismos de expresión de los trabajadores			
Estructura de las retribuciones			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un componente de participación en los resultados			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen incentivos por desempeño			

3	2	1	N/C	
Despidos				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La situación social del empleado es considerada al momento de su despido
Plan de retiro				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores
Rotación y retención de los empleados				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una política de retención de los empleados en la empresa
El trabajador y su familia				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa apoya a las familias de los trabajadores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.)
Percepción y evaluación interna				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados

Cantidad de accidentes de trabajo:

En el pasado año\_\_\_\_\_

En el año anterior \_\_\_\_\_

Cantidad de personas que recibieron capacitación en el pasado año \_\_\_\_\_

Porcentaje de personas capacitadas sobre el total de personal \_\_\_\_\_

Total de horas invertidas en capacitación \_\_\_\_\_

Porcentaje de mujeres sobre el total de personal \_\_\_\_\_

Porcentaje de mujeres en cargos gerenciales sobre el total de cargos gerenciales \_\_\_\_\_

Cantidad de discapacitados que trabajan en la empresa \_\_\_\_\_



# MARKETING RESPONSABLE

Sí (siempre)	A veces	No (nunca)	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso	
3	2	1	N/C	
Consideración de la opinión del cliente				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa capacita en forma regular en "Atención al Cliente"
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la empresa existe un departamento de "Atención al Cliente" ó una persona responsable de la atención a los clientes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes
Proceso de Reclamaciones				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones
Relaciones en las cadenas de proveedores				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social
Investigación y desarrollo				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se consideran los requerimientos de clientes con capacidades diferentes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios para que sean más seguros y representen menor riesgo para el consumidor
Marketing y comunicación				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen políticas de comunicación interna alineadas a valores y principios éticos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos (publicidad, difusión, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa

Cantidad de reclamaciones de clientes recibidas en el último año \_\_\_\_\_  
Cantidad de reclamaciones de clientes respondidas en el último año \_\_\_\_\_



Sí (siempre)	A veces	No (nunca)	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso	
3	2	1	N/C	
El medio ambiente como compromiso empresarial				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores
Se desarrollan prácticas de cuidado del medio ambiente				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se promueve el reciclado de insumos y otros productos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generados por la propia empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono (CFC, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementa procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Implementa procesos para el destino ó reciclado de "otros" residuos generados en la empresa (vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.)
Impacto medioambiental				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente

Certificaciones medioambientales que posee la empresa \_\_\_\_\_

Consumo de agua (m3)

En el pasado año \_\_\_\_\_

En el año anterior \_\_\_\_\_

Consumo de energía eléctrica (KwH)

En el pasado año \_\_\_\_\_

En el año anterior \_\_\_\_\_



# APOYO A LA COMUNIDAD

Sí (siempre)	A veces	No (nunca)	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso	
3	2	1	N/C	
				Política de Apoyo a la Comunidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Para las acciones/programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa, se consulta a los trabajadores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa tiene como política promover el desarrollo de las micro empresas y/o PYME'S
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se prevé de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se promueve la integración de personas con "capacidades diferentes" en la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, movimientos de vehículos, etc.)
				Asignación de Recursos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG's.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se evalúan los resultados de los programas y/o apoyos destinados al desarrollo de la comunidad
				Voluntariado y participación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se posee un programa de voluntariado corporativo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los empleados desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participa o apoya
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario

Areas prioritarias de apoyo comunitario\_\_\_\_\_

Destinatarios (tipo de organizaciones que reciben apoyo)\_\_\_\_\_

Monto en dinero que la empresa destinó a programas comunitarios \_\_\_\_\_

Porcentaje de dicho monto sobre las ventas \_\_\_\_\_

Monto aproximado en especies, productos, etc que la empresa destinó a programas comunitarios\_\_\_\_\_

Cantidad de horas dedicadas por la empresa a programas comunitarios \_\_\_\_\_

Sobre el total de directivos y gerentes, porcentaje de los que participan en organizaciones sociales y/o comunitarias (ONG's, Fundaciones, etc) \_\_\_\_\_

Sobre el total de personas de la empresa, porcentaje de las que participan en actividades de apoyo a la comunidad\_\_\_\_\_

# VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Si (siempre)	A veces	No (nunca)	No corresponde, no es aplicable para nuestro caso	
3	2	1	N/C	
Misión y Visión				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa tiene explicitada su Misión y Visión
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresaria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (Proveedores, clientes, comunidad, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La Misión y Visión es difundida públicamente (sitio web, publicaciones, etc.)
Códigos				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa dispone de Códigos de Ética ó Conducta formales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En las distintas instancias del reclutamiento de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se aplican los principios éticos en las relaciones internas de la empresa (directivos, asesores externos, personal, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se aplican los principios éticos en las relaciones externas de la empresa (proveedores, consumidores, gobierno, publicidad, etc.)
Procedimientos				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa ha cancelado ó cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas de éstos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa rechazaría contratos por considerar que los mismos ó las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe la política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc. recibido ú ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa tiene como política sancionar situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se poseen normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa ya sea por raza, sexo, religión, etc.
Varios				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país/mercado/empresariado/sociedad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa redacta anualmente una Memoria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la Memoria, se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa (apoyo comunitario, protección medio ambiente, etc.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario



COMO SE MENCIONARA en la Introducción, desde que la temática de la Responsabilidad Social Empresaria comenzó a tomar relevancia, han surgido un sinnúmero de cuestionarios y elementos para evaluar el estado de RSE de una empresa. A continuación ofrecemos uno de ellos con el solo objetivo de ilustrar otra opción desde un ángulo diferente, invitando a quienes deseen, responder el mismo.

El siguiente cuestionario de autoevaluación fue tomado del documento **"Corporate Social Responsibility: making good business sense"** (\*) publicado por el World Business Council for Sustainable Development (pág. 24 y 25) y apunta a medir cuán comprometida está una organización con la Responsabilidad Social Empresaria.

Estimamos oportuno hacer algunas consideraciones previas a ser tenidas en cuenta por quienes respondan el cuestionario.

Éste es uno de los muchos modelos de cuestionario que existen sobre Responsabilidad Social Empresaria y vale la pena ubicarnos en el contexto en el cual el mismo ha sido desarrollado y principalmente, hacia quienes va dirigido.

En tal sentido, es importante destacar que el mismo recorre diversos aspectos relacionados con el compromiso de la empresa en cuanto a su "estrategia de RSE" y no se refiere a las acciones o programas puntuales que la empresa desarrolla en cada una de las áreas.

Es un cuestionario que apunta a ser respondido principalmente desde la dirección o gerencia y si bien cubre algunos aspectos considerados como "elementales", es justo decir que el mismo se orienta a empresas de mediano y gran porte con cierta estructura y para las cuales el concepto de "Responsabilidad Social Empresaria" como tal no es nuevo.

No obstante esto, y reconociendo que un importante número de empresas uruguayas ya han incurrido dentro del marco general de la RSE, consideramos que los conceptos globales manejados en el cuestionario pueden servir de base para futuras acciones y procesos.

Por último, en varias de las consultas, se hace mención al concepto de "Stakeholder". Para clarificar este concepto, podemos decir que los "Stakeholders" son definidos como "las personas y organizaciones que son impactadas por las acciones de la empresa y que a su vez pueden impactar a la misma con sus acciones". Estos impactos pueden ser positivos o negativos tanto de un lado como de otro. Por nombrar a algunos, dentro de los Stakeholders o "grupos de interés", se encuentran los empleados, los accionistas, el Estado, los proveedores, los clientes, los consumidores, la comunidad, los medios, las ONG's, etc.

---

(\*) El documento completo fue desarrollado en enero de 2000 por un grupo de trabajo liderado por Richard Holme (Río Tinto) y Phil Watts (Royal Dutch/Shell Group) y puede ser descargado (en inglés) desde el sitio web de la WBCSD [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org).

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN - WBCSD\*

### VISIÓN

*Una declaración de largo plazo respecto a metas y aspiraciones*

¿La empresa tiene escrita su Visión?

- ☐ Sí, tenemos una Visión aprobada por la Dirección
- ☐ La misma está difundida en toda la empresa
- ☐ Está disponible para el público
- ☐ La Visión fue preparada consultando a los stakeholders
- ☐ Existe un proceso para rever la Visión

### COMPROMISO

*Una expresión formal de la empresa referida al área de RSE*

- ☐ Existe un punto en las reuniones de directores/gerentes recordando el compromiso hacia la RSE
- ☐ Existe una persona designada con responsabilidades específicas en cuanto a las políticas de RSE  
Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_
- ☐ Cada director tiene responsabilidades por la implementación de las políticas de RSE
- ☐ El desempeño de la RSE es incluido en la agenda del Consejo/Comité de la empresa

### VALORES

*Los principios fundamentales a los que adhiere una empresa*

- ☐ Los valores corporativos han sido aprobados por la Dirección
- ☐ Los valores son definidos y explicados
- ☐ Los valores fueron formulados en consulta con los stakeholders
- ☐ Los valores han sido comunicados a los empleados
- ☐ Los valores han sido comunicados al público

### IMPLEMENTACIÓN DE LOS VALORES

*Los procesos para asegurar la adhesión a los valores de la empresa*

- ☐ Existe un Código de Conducta
- ☐ Los valores son incluidos como parte de la capacitación del personal
- ☐ Los valores son incluidos en los procesos de reconocimiento y premiación
- ☐ Los objetivos y procesos de la empresa son chequeados en cuanto a su alineación con los valores

---

\*Reproducido con autorización del "World Business Council for Sustainable Development"



## TEMAS REFERIDOS A LOS STAKEHOLDERS

*Aquellos temas ó asuntos en que los stakeholders se consideran afectados por la empresa*

- ☐ La empresa ha identificado a los distintos grupos de stakeholders
- ☐ La empresa ha determinado la naturaleza de su relación con los grupos de stakeholders
- ☐ Los temas relevantes para la empresa y sus stakeholders han sido identificados
- ☐ Los temas han sido modificados/confirmados a través del diálogo con los grupos de stakeholders

## EVALUACIÓN DE IMPACTO

*Evaluación de las consecuencias directas e indirectas de las actividades de la empresa*

- ☐ La empresa ha evaluado el impacto social y ético de sus:

Productos/Servicios:

- ☐ Anteriores
- ☐ Presentes
- ☐ Futuros

Operaciones:

- ☐ Pasadas
- ☐ Presentes
- ☐ Futuras

## FORMULACIÓN DE IMPACTO

*Las políticas de RSE son un conjunto de principios que informan y guían la implementación de una estrategia de RSE en una empresa*

¿La empresa ha formulado una política de RSE?

- ☐ Sí
- ☐ La política fue formulada en consulta con grupos de stakeholders
- ☐ La política ha sido comunicada a los empleados
- ☐ La política está publicada y disponible para el público

## PROGRAMAS/OBJETIVOS

*El programa de RSE es el plan para la implementación de la política de RSE e incluirá, donde sea aplicable, objetivos para lograr mejoras en el desempeño*

- ☐ Se ha establecido un programa para monitorear la política de RSE
- ☐ Los objetivos y plazos para una mejora de la RSE han sido identificados y establecidos
- ☐ El programa y los objetivos cubren todos los temas identificados a través del diálogo con los stakeholders

## MONITOREO / MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

*Los procesos y mediciones por los cuales el desempeño es evaluado (contra los objetivos)*

- ☐ Los indicadores han sido identificados midiendo desempeño contra objetivos
- ☐ Los indicadores han sido definidos en consulta con grupos de stakeholders
- ☐ Los indicadores han sido chequeados para asegurar que son adecuados para los temas
- ☐ El desempeño de la RSE es monitoreado por la gerencia y la Dirección

## REPORTES Y COMUNICACIONES

*Los distintos medios por los cuales una empresa comunica a sus stakeholders su acercamiento y desempeño en RSE*

Los avances en la implementación de programas de RSE y el logro de objetivos son comunicados a:

- ☐ Los empleados
- ☐ El público
- ☐ Otros grupos de stakeholders
- ☐ Los reportes contemplan todos los temas identificados en contacto con los stakeholders

El desempeño de la empresa respecto a sus valores, temas y objetivos es publicado:

- ☐ Como un reporte impreso
- ☐ En internet

## VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

*El proceso de revisión independiente para asegurar que el reporte refleja fielmente la actividad de la empresa.*

- ☐ Los Reportes publicados están sujetos a verificación externa independiente
- La verificación asegura:
- ☐ Publicación de Reportes completos
  - ☐ Fidelidad de la información
  - ☐ El rigor de elementos de respaldo

## EVALUACIÓN

*El proceso por el cual la empresa revé y actualiza continuamente la estrategia de RSE y sus acciones tomando en cuenta las expectativas cambiantes de los stakeholders.*

La empresa revé y re-evalúa:

- ☐ Visión, valores, temas, programas y objetivos a la luz del desempeño
- ☐ Esta revisión se desarrolla conjuntamente con los stakeholders
- ☐ Los programas y objetivos son modificados como resultados de este proceso





## SISTEMAS DE SOPORTE

*La parte global del sistema gerencial que incluye a la estructura organizacional y a los procesos que respaldan al gerenciamiento, medición y auditoría del desempeño de la RSE.*

Existe un sistema para:

- ☐ Recoger el input de los stakeholders
- ☐ Efectuar análisis
- ☐ Recoger y analizar información relevante a los programas de RSE y sus objetivos

Existe un programa de auditoría interna que cubre:

- ☐ Sistema de respaldo de los valores
- ☐ Sistema de respaldo de la RSE
- ☐ Desempeño de la RSE
- ☐ Los resultados de las auditorías son informados a la Dirección/ Consejo



Esta publicación fue desarrollada por la Comisión de Investigación y Desarrollo de DERES contando con el valioso aporte de los señores Nelson González, Mario Pérez y Roberto Viola.



Queremos agradecer especialmente a:

- La Fundación AVINA por su apoyo para la presente publicación.
- La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay por su apoyo y colaboración a través de las estudiantes Paola De Paolis y Natalia Rainieri.
- Acción Empresarial de Chile e Instituto Ethos de Brasil por permitirnos utilizar material de sus publicaciones de "Indicadores".
- Las empresas de DERES que dedicaron tiempo respondiendo versiones preliminares de este cuestionario a los efectos de su mejora.

---

Otros documentos publicados por DERES:

- "Manual de Primeros Pasos" - Octubre/2003
- "Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay" - Marzo/2004

---

Algunas de las fotografías utilizadas, pertenecen al Clip Art de Microsoft ®

Diseño y Diagramación: Buxis Comunicación Interactiva

La reproducción parcial ó total del presente documento está permitida previa autorización de DERES.

Distribución gratuita - sin valor comercial

COMISIÓN COORDINADORA

---

CÉSAR AGUIAR

MARTÍN ARROSA

LUIS BONINO

OMAR BRAGA

ROSA CABALLERO

JUAN C. ESPONDA

DANIEL FERRERE

MIGUEL FERRÉS

NELSON FUENTES

ALEJANDRO FYNN

NELSON GONZÁLEZ

ROBERTO HORTA

SOLEDAD IZQUIERDO

MARCELO LOMBARDI

JOHN MILES

JUAN MORELLI

GUILLERMO PÉREZ  
DEL CASTILLO

GONZALO SILVA

GERENTE

---

EDUARDO SHAW

SECRETARÍA

---

CRISTINA BONSIGNORE

DERES agradece el especial apoyo de las siguientes empresas y organizaciones:

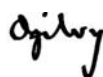
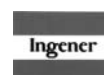
#### PATROCINANTES

---



#### ADHERENTES

---



#### APOYAN

---

EL ESPECTADOR

EL OBSERVADOR

EL PAIS

SAETA CANAL 10

ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA

ASOCIACIÓN DE PROMOTORES PRIVADOS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL URUGUAY

CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO Y SERVICIOS DEL URUGUAY

CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY

CEMPRE

UNIT



8 de Octubre 2738 - Montevideo, Uruguay

Tel.: (598 2) 487 7193

e-mail: [deres@veritas.org.uy](mailto:deres@veritas.org.uy)

[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

Miembro de:

